

RECERCA, REVISTA DE PENSAMENT I ANÀLISI, NÚM. 21. 2017. ISSN: 1130-6149 – pp. 107-129  
DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/Recerca.2017.21.6>

# Argumentos culturales para la responsabilidad social empresarial\*

## *Cultural reasons for corporate social responsibility*

RAFAEL CEJUDO CÓRDOBA

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

Artículo recibido: 10 diciembre 2016

Solicitud de revisión: 12 enero 2017

Artículo aceptado: 23 junio 2017

### Resumen

El arte, la literatura o el patrimonio –la Cultura– son afectados de manera específica por la actividad empresarial. Se propone que, más allá del mecenazgo y el patrocinio, la *Responsabilidad Cultural Empresarial* –RCE– abarca las distintas acciones que las empresas realizan para responder a las demandas culturales de sus grupos de interés y a los impactos generados en la Cultura. El artículo aborda la justificación normativa de la RCE defendiendo, por una parte, que las empresas pueden alterar la vida cultural de la sociedad no solo escogiendo la Cultura como su actividad de negocio sino también mediante sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial. Por otra parte, se argumenta que las empresas tienen responsabilidades específicas en la promoción y protección de los bienes culturales dado su carácter público o cuasi público, y dado el rol social y político de las propias empresas.

Palabras clave: arte, patrimonio, responsabilidad social empresarial, bienes públicos

### Abstract

Arts, literature or heritage –Culture– are influenced by business activities in a specific way. It is argued that the *Corporate Cultural Responsibility* –CCE– goes beyond patronage and sponsorship comprising the variety of business initiatives to meet the cultural demands of the company stakeholders and to address its impacts on Culture. The paper addresses the normative justification of CCE defending, on the one hand, that firms may alter the cultural life of a community not only through its business operations but also through actions of Corporate Social Responsibility. On the other hand, it is argued that companies have specific responsibilities regarding the promotion and protection of cul-

\* Este artículo es una investigación realizada dentro del Proyecto «Business Ethics: Normativity and Economic Behavior II», BENE2 FFI2014-56391-P (Plan Español I+D+i). Una versión preliminar del mismo fue presentada en el XXIV Congreso de EBEN España «Ética empresarial e innovación», celebrado en Segovia el 9 y 10 de junio de 2016, a cuyos participantes, así como a los revisores anónimos de *Recerca*, agradezco sus comentarios y propuestas de mejora.

tural goods since these goods are public or quasi-public goods, and because of the social and political role of companies.

Keywords: arts, heritage, corporate social responsibility, public goods

## INTRODUCCIÓN

Las palabras *mecenazgo* y *patrocinio* tienen una íntima relación con la Cultura, pues el DRAE define al mecenas como «persona que patrocina las letras o las artes». Sabido es que Cayo Cilnio Mecenas fue un noble romano del siglo I a. C., famoso justamente por patrocinar la Cultura. A pesar de que el patrocinio, y especialmente el mecenazgo, se refieran a la Cultura «por definición», y a que la generosidad legendaria de Mecenas confiera respetabilidad a estos conceptos, lo cierto es que la actividad cultural no es actualmente el principal objetivo del mecenazgo empresarial. En el mundo, las 271 empresas más grandes solo dedican al arte y la Cultura el 5 % de sus donaciones (CECP, 2015). En Estados Unidos solo el 8 % de los patrocinios se refieren a la Cultura (IEG, 2015) y en Francia, a pesar de una legislación promecénazgo desde 2003, solo el 23 % de las empresas que se acogen a esta ley hacen mecenazgo cultural, dedicando al mismo únicamente el 13 % del presupuesto disponible (ADMICAL, 2014). La situación es parecida en España: de 2500 empresas, 214 realizaban alguna actividad de patrocinio y/o mecenazgo cultural en 2015, lo que equivale a un 8,5 % de las mismas (Cámara de Comercio de Barcelona y Cultura y Alianzas, 2015).

Visto en positivo, esas cifras indican que el mecenazgo y el patrocinio cultural tienen un gran potencial de crecimiento, especialmente si tenemos en cuenta la importancia económica del sector cultural en España. Según la última Cuenta Satélite de la Cultura disponible, la contribución del sector al PIB en 2012 fue de un 3,4% –mientras que, por ejemplo, la del sector turístico fue del 10,9 %– (Ministerio de Educación, 2015). Por otro lado, y aunque ese desinterés de las empresas podría corresponderse con la percepción social de que la Cultura no es algo indispensable (Cámara de Comercio de Barcelona y Cultura y Alianzas, 2015), también debe tenerse en cuenta que la Cultura se ha venido financiando mayoritariamente con fondos públicos en la Europa continental.

Los bienes y servicios que satisfacen necesidades sociales –como un tratamiento médico, unas instalaciones deportivas, o la edición de las obras de un clásico– pueden pagarlos el Estado, las empresas, o los propios beneficiarios de tales bienes y servicios. La primera opción corresponde al

*estado del bienestar*, cuya crisis o reformulación parece ser un tema de actualidad casi permanente; la segunda posibilidad nos lleva al terreno de la filantropía y la RSE; la tercera evoca una situación bien de desprotección de la ciudadanía, bien de corresponsabilización de los usuarios mediante su consumo privado –o inevitablemente ambas cosas según algunos–. En el caso de los bienes y servicios relacionados con el arte, el teatro o el patrimonio histórico-artístico, la situación en España es de duplicidad entre las fuentes reales de financiación y la percepción sobre su futuro. Respecto de lo primero, los últimos datos proporcionados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, permiten deducir que el Estado pagó en 2013 más del 62 % del gasto en libros, espectáculos escénicos y museos (Secretaría General Técnica, 2015). Un estudio de la Fundación Contemporánea abunda aún más en el protagonismo del Estado pues indica que en ese año los consumidores solo pagaron de su bolsillo el 31,8 % de la oferta cultural, y en más de la mitad de los casos esa contribución fue menor del 20 % (Fundación Contemporánea, 2013). Por tanto, según este estudio, la contribución estatal no fue del 60 %, sino incluso del 80 %.

En los años ochenta del pasado siglo, Gran Bretaña optó por una drástica reducción de los fondos públicos destinados a la Cultura, favoreciendo a la par una mayor financiación tanto de los particulares como de las empresas interesadas (Collini, 1992). También en Francia, desde 2003, la *Ley relativa al mecenazgo, las asociaciones y las fundaciones*, ha establecido un sistema fiscal atractivo para que las empresas colaboren en la creación y mantenimiento de la Cultura y el patrimonio, y eso a pesar de la fuerte tradición estatista del país donde André Malraux inventó los Ministerios de Cultura (Fumaroli, 1991). La Constitución Española establece que «los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho» (art. 44.1), pero este mandato puede llevarse a efecto con distintos sistemas de financiación, unos basados en aportaciones sustanciales de las arcas públicas, otros en aportaciones menores. En España, la crisis económica, por un lado, y por otro la tendencia general a que el Estado pase de «remar» a «timonear» las políticas sociales (Brejning, 2013: 148), han traído el propósito de racionalizar la administración cultural según las pautas de la Nueva Gestión Pública (Rubio y Rius, 2012). Esto incluye que las instituciones culturales públicas puedan obtener ingresos mediante comercialización de productos, alquiler de espacios u organización de eventos. Y para alterar el balance público/privado antes mencionado, se han promovido iniciativas legislativas con medidas como productos financieros de inversión cultural, fomento de empresas públicas de micromecenazgo,

deducciones fiscales por compra de bienes y servicios culturales, por micromecenazgo, por transmisión de empresas culturales o por cesiones de bienes culturales para su exhibición.<sup>1</sup>

Hasta la fecha, solo la Comunidad Foral de Navarra ha aprobado una nueva legislación sobre mecenazgo, de modo que a nivel estatal sigue vigente la *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*, por más que muchos reclamen una reforma en profundidad en la línea indicada en el párrafo anterior. Pero al margen de que no ocurran grandes cambios a corto plazo en el balance público/privado de la financiación de la Cultura, sí ha cambiado ya el discurso social y político sobre la relación del Estado con la misma. El gasto público en cultura pasó en España de 149 euros por habitante en 2010 a 102 euros en 2012, siguiendo una tendencia similar los países del sur de Europa (Consejo de Europa, 2015). Tanto empresas de gestión cultural como emprendedores culturales –desde editores hasta productores teatrales– son alentados a buscar fondos privados porque esta nueva legitimidad de la gestión cultural conlleva una actitud proactiva en la captación de fondos, criterios de excelencia empresarial en la gestión y la apelación directa al público consumidor para justificar contenidos y programas (Etxebarria, 2013; Gutiérrez del Castillo, 2013; Lamprecht, 2013; Llopis, 2014; Miralles, 2013). Tal como señalan Bastien *et al.* (2012: 174), se ha impuesto una «doble constatación»: de un lado la reducción ineluctable de los presupuestos públicos; de otro, la mayor eficiencia de la financiación privada. A esto se suma el acercamiento entre productores y consumidores finales que las redes de comunicación social han hecho posible, efecto especialmente intenso en el caso de productores –creadores y gestores culturales– y consumidores culturales –público– (Benkler, 2006; Castells, 2000; Rodríguez, 2011).

A la vista de este nuevo contexto, el artículo aborda cuál es la legitimidad de las empresas para intervenir en la vida cultural de las sociedades en las que operan. Más específicamente, se comienza fijando el lugar de las acciones empresariales relacionadas con el arte y la Cultura dentro del

1 Ley 26/2014, de 27 de noviembre, por la que se modifican la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre la Renta de no Residentes, aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2004, de 5 de marzo, y otras normas tributarias; Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades; Ley Foral 8/2014, de 16 de mayo, reguladora del mecenazgo cultural y de sus incentivos fiscales en la Comunidad Foral de Navarra; Anteproyecto de ley por el que se adoptan medidas tributarias y administrativas destinadas a estimular la actividad cultural en Andalucía (16/5/2012); Anteproyecto de Ley de Impulso de la Actividad Cultural y del Mecenazgo de la Comunitat Valenciana (06/6/2014).

marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Dicho de otra manera, primeramente se pretende definir en qué consiste la *responsabilidad cultural de las empresas* (RCE) –sección segunda–. A partir de aquí, se persiguen dos objetivos relacionados; por un lado, analizar si las empresas *pueden* voluntariamente realizar acciones de RCE –sección tercera–; por otro lado, indagar si además *deberían* hacerlo –sección cuarta–. En otras palabras, se investiga si existen razones *específicas* para que las empresas puedan y deban realizar acciones a favor de la Cultura en el marco de su responsabilidad social. La sección quinta sintetiza las conclusiones obtenidas.

Una precisión terminológica: escribiré *Cultura*, con mayúscula, simplemente para distinguirla de otras acepciones. La principal sería cultura como *conjunto de modos de vida y costumbres de un grupo social* –la acepción etnográfica del término–, pero también se habla de *cultura del diálogo*, *cultura de la salud* o *cultura organizativa*. *Cultura* designará entonces los bienes y actividades que tradicionalmente se consideran capaces de enriquecer a las personas haciéndolas *cultas*. Si definiciones intensivas como la anterior resultaran polémicas o imprecisas, podría bastar una enumeración de los bienes y actividades culturales más conspicuos incluidos en legislación española: artes audiovisuales y multimedia, artes escénicas, música, artes plásticas, literatura y actividades relacionadas con el patrimonio histórico-artístico. Usaré la expresión *bien cultural* para referirme no solo a los artefactos culturales, sino también a elementos patrimoniales, así como a las actuaciones, eventos o programas educativos relacionados con la Cultura.

## 1. RESPONSABILIDAD CULTURAL EMPRESARIAL

Parte de la dificultad en definir o acotar la Cultura está en su naturaleza simbólica (Bourdieu, 1984; 1973), gracias a la cual podemos hallar bienes culturales en casi cualquier parte o cualquier cosa, desde la arquitectura a la gastronomía, desde el diseño a la religiosidad popular. Tal dimensión simbólica permite fusionar las artes o el patrimonio con actividades lucrativas –en las llamadas *industrias culturales, creativas o del ocio*–, lo cual ha permitido acercar las grandes obras de la Cultura a la vida diaria de mucha gente (Fiske, 1989). Tal como advirtió Coy (2000), las mejores empresas son conscientes de ello y de que estamos ya en una *economía creativa*. Las diferencias entre «alta Cultura» y cultura popular –artesánías,

tradiciones, música y arte *pop*– tienden a difuminarse, con lo que bienes culturales se utilizan en el *branding* y en el *marketing* en general mientras que, inversamente, marcas comerciales se incorporan al discurso artístico o literario (Seabrook, 2000; vv AA, 2015). Como consecuencia de este «giro cultural» (Ray y Sayer, 1999), la Cultura está más presente en las empresas, ya sea en las divisiones de *marketing*, de RSC o incluso de recursos humanos (Coy, 2000; Comunian, 2009; Cunningham *et al.*, 1993; Lewandowska, 2015; Throsby, 2010).

Existen muchos estudios que explican las causas de la relación entre empresa y Cultura (por ejemplo, Gautier y Pache, 2013; O'Hagan y Harvey, 2000), y en ellos se nos habla de promoción de la imagen, de mejora de la reputación mediante la asociación con buenas causas, de beneficios publicitarios o de cohesión de la cadena de suministro. Siendo mecenazgo y patrocinio las fórmulas iniciales de la relación entre la empresa y la Cultura, conviene empezar por acotar ambas modalidades. El mecenazgo sería una forma de altruismo, una donación desinteresada mediante la que un benefactor favorece la Cultura. Se trata de una actividad filantrópica que pueden ejercer las personas generosas que además sean adineradas o poderosas –dejando aparte el reciente micromecenazgo–. Originalmente, el mecenazgo era una actividad de los empresarios, no de las empresas, porque resulta difícil sostener que exista una acción desinteresada en el caso de organizaciones lucrativas. No obstante, se puede mantener que el mecenazgo sea un regalo corporativo si la filantropía se inscribe en el marco más amplio de la RSE (Carroll, 1991). Con esa salvaguarda, el mecenazgo podría seguir definiéndose como la transferencia voluntaria e incondicional de dinero o recursos que una empresa realiza a favor de la Cultura (Gautier y Pache, 2013; Katz, 2006). Por el contrario, el patrocinio –*sponsorship*– cultural es siempre un intercambio comercial al tratarse de que una empresa cede fondos o recursos a cambio de beneficios promocionales por la asociación de su marca o de sus productos con bienes culturales o con la reputación de sus creadores (O'Hagan y Harvey, 2000). Pero estas dos fórmulas básicas de relación con la Cultura –mecenazgo y patrocinio–, no bastan para explicar las diferentes maneras en que empresas y Cultura se relacionan actualmente.

Voy a usar la expresión *responsabilidad cultural empresarial* –RCE– para denominar una parte, la más importante, de las relaciones entre Cultura y empresa. Dicha expresión fue propuesta por Beate Hentschel y Michael Hutter en el marco de una colaboración entre la universidad alemana Witten-Herdecke y el proyecto Arts Program de la empresa Sie-

mens entre 2002 y 2004 (Kohl, 2007), y solo en el ámbito germánico ha tenido hasta ahora cierta aceptación. La expresión se proponía para resituar la relación Cultura-empresa en el plano de la ciudadanía corporativa, y por tanto decididamente como algo que no se agota en el mecenazgo y el patrocinio o *sponsoring* (Kohl, 2007; Wieland, 2004). Tal como Lamprecht declara, la RCE «es una parte de la responsabilidad social de la empresa» (2013: 182). Y Kohl afirma que la RCE «se centra en el concepto de responsabilidad social corporativa a propósito del compromiso cultural», incluyendo compromisos tanto intraorganizativos como sociales (Kohl, 2007: 347).

El gráfico 1 representa esa pluralidad de relaciones entre Cultura y empresa. En el eje horizontal, las fórmulas de relación se ordenan según estén menos o más incluidas en el negocio principal de la empresa. La máxima integración de la Cultura en el *core business* sería, por definición, las de las empresas del sector cultural, puesto que en este caso su negocio es precisamente la producción y distribución de bienes culturales –editoriales, galerías de arte, productoras cinematográficas, compañías de teatro y danza, etc. Pero dejaré fuera del concepto de RCE la actividad de este tipo de empresas porque la problemática del sector cultural respecto de la Cultura es, creo que obviamente, peculiar. Siguiendo el eje vertical, las fórmulas de relación con la Cultura avanzan hacia mayores cotas de integración en las políticas de RSE de la empresa. El *mecenazgo del empresario* –a la izquierda y abajo en el gráfico– queda fuera de la RCE –y de la RSE–, pues consiste en la actividad filantrópica realizada por un potentado empresarial con beneficios procedentes de sus inversiones pero al margen de las mismas. Por el contrario, el *mecenazgo corporativo* es realizado por la empresa, no por sus dueños. Cuando es donar una parte de los beneficios para el fomento de la Cultura, pero buscando solo incentivos fiscales o puntuales mejoras de imagen, ese tipo de mecenazgo corporativo apenas merece incluirse en la RSE. Los patrocinios culturales implican en cualquier caso una mayor presencia de la Cultura en las actividades de la empresa porque persiguen asociar su imagen o su marca con bienes culturales y obtener con ello reputación.

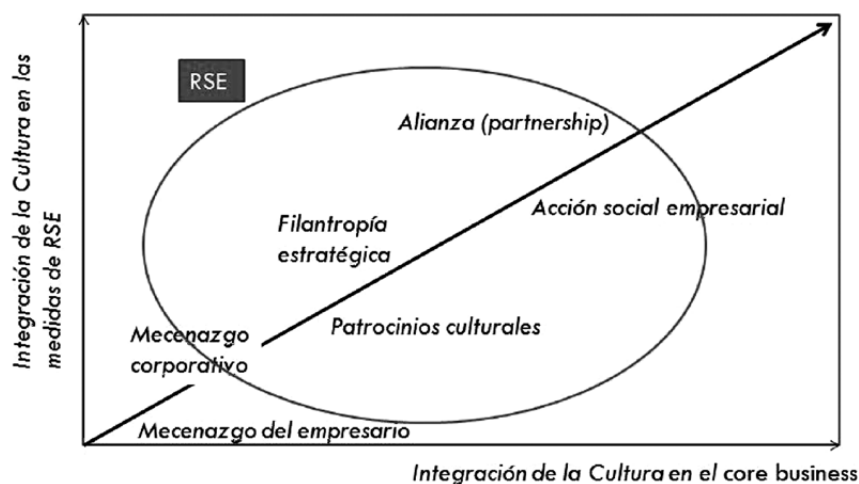


Gráfico 1  
Tipos de RCE

El siguiente peldaño se alcanza cuando el mecenazgo es una forma de *filantropía estratégica* que alinea las donaciones con la estrategia empresarial en el marco de una RSE concebida con orientación estratégica hacia el rendimiento financiero. Aun a riesgo de que los límites en la práctica sean borrosos, podríamos decir que la orientación estratégica vira hacia el largo plazo cuando la empresa concibe la relación con la Cultura como una *acción social comunitaria* o inversión a largo plazo en las comunidades y lugares donde la empresa mantiene centros operativos. En este caso, la integración de la Cultura con la RSE es mayor. También podría serlo la imbricación en el negocio principal si la acción social –cultural– comunitaria pretendiera obtener o afianzar la licencia social para operar.

Finalmente, las alianzas –*partnerships*– entre la empresa y productores y gestores culturales suelen asociarse con una mayor implicación de la Cultura en el negocio principal y con la importancia de ésta en las políticas de RSE. En estos casos, la empresa busca en la Cultura inspiración para nuevos productos o para reformas organizacionales, involucrándose para ello con agentes culturales (Antal, 2009; Boyle y Ottensmeyer, 2005; Seifter, 2005; Settembre *et al.*, 2017; Thomson, 2010). Tal como indican Seitanidi y Ryan (2007), las alianzas implican pasar de una relación con la Cultura basada en resultados a otro modelo de relación basado en los procesos. Las alianzas implican una combinación de recursos de ambas organizaciones



para maximizar resultados considerados también comunes (Lewandowska, 2015). Llegamos pues al extremo superior derecho del gráfico 1, pues ahora empresas y agentes culturales realizan proyectos *comunes*, es decir proyectos culturales que también son *empresariales*.

Desde el punto de vista de sus contenidos, la RCE abarca distintas prestaciones de recursos y servicios a los agentes culturales y también diferentes maneras de adquirir o custodiar bienes culturales. Partiendo del listado no exhaustivo ofrecido por Kohl (2007), considero que la RCE incluye la creación de colecciones de arte, la concesión de premios a personalidades del mundo de la Cultura, la formación de agentes culturales, el préstamo de recursos y *know-how*, la financiación de bienes culturales o incluso la producción de bienes culturales por parte de la empresa. Como he explicado en el párrafo anterior, la implicación de la empresa en tales acciones es variable –eje vertical del gráfico 1– y frecuentemente esas actividades se realizan mediante la colaboración o incluso alianza con instituciones públicas o con empresas de gestión cultural –eje horizontal–. Con una definición suficientemente laxa de la RSE, con tal de que no sea indispensable incluirla en la gestión ordinaria de la empresa, la RCE –que incluye asuntos como donar simplemente parte de los beneficios–, queda incluida en la primera. Desde esta perspectiva la RCE es la parte de la RSE referida a determinados impactos sociales de la actividad empresarial, puesto que la Cultura es un componente de la vida social y un factor importante del desarrollo local. Más concretamente, la RCE es un impulsor del *dividendo artístico* o efecto multiplicador de la Cultura en la economía de una zona (Markusen y King, 2003; Florida, 2012). Secundariamente, la RCE también responde a preocupaciones medioambientales, puesto que actividades como el turismo cultural o los eventos culturales masivos tienen repercusiones medioambientales importantes (Case, 2013; Dimmock y Tiyce, 2000). Un 80 % de las empresas del IBEX 35 asume alguna clase de RCE (Cejudo y Rodríguez, 2016).

## 2. ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS SON RESPONSABLES DE LA CULTURA? HACIA LA RCE MEDIANTE LA NOCIÓN RAWLSIANA DE *DIVISIÓN INSTITUCIONAL DEL TRABAJO*

Hasta aquí me he ocupado de aspectos empíricos o descriptivos de la relación entre Cultura y empresa, analizando las distintas formas en que esa implicación puede producirse e introduciendo el concepto de RSE para abarcar todas ellas. Dicho concepto incluye el término *responsabilidad*,

que conlleva una dimensión ética. La cuestión, entonces, es si es correcto defender que las empresas tienen una responsabilidad en la vida cultural de las sociedades en las que operan, y en caso de que así sea, fijar los límites de la misma –aunque esto último sale fuera de los límites de este artículo. Puesto que la RCE está incluida en la RSE, una primera respuesta es que las mismas razones que justifican la RSE sirven también para la RCE, ya sean razones estratégicas –imagen, reputación, licencia social para operar–, o razones éticas –compromiso con la comunidad, egoísmo ilustrado. Pero, además, defiendiendo que hay razones específicas para que las acciones de RCE sean permisibles e incluso que hay razones específicas para que también sean recomendables –asunto éste que trataré en la próxima sección.

La noción rawlsiana de *división institucional del trabajo* permite defender que no es éticamente inapropiado que las empresas intervengan en la vida cultural de una sociedad –en otras palabras, que *modifiquen* dicha vida cultural–, siempre que incorporen criterios de justicia en sus acciones de RCE. Como es sabido, la filosofía política liberal establece una distinción nítida entre la esfera estatal –donde se dirimen los problemas de interés público– y la esfera de los individuos, empresas y demás organizaciones –en la que se persiguen intereses privados. Este sería el caso de la *estructura básica*, propuesta por Rawls como el ámbito adecuado en el que plantear la resolución última de los problemas públicos, y que implica la *división normativa del trabajo* entre el Estado y otros agentes sociales (Cordelli, 2012 y 2016; Murphy, 1998).

Según Rawls la estructura básica es «el objeto primario de la justicia» y está compuesta por «la constitución política y las principales normas sociales y económicas» (Rawls, 1971: 7). Rawls ofrece una lista abierta de los contenidos de tales normas –protección legal de la libertad de pensamiento y conciencia, mercados competitivos, propiedad de los medios de producción, familia monógama–, cuyo denominador común es definir derechos y obligaciones individuales que condicionan expectativas vitales. En consecuencia, la RSE no pertenece a la estructura básica ni, *a fortiori*, la RCE. La función de los Estados es establecer tal estructura básica como marco legal e institucional fundamental para una vida económica y social justa (Rawls, 2005), y a partir de la misma debe regularse tanto la vida cultural en general como la RCE, de modo que se garantice cierto nivel de autonomía. Rawls dice al respecto que existe (2005: 268):

una división institucional del trabajo entre la estructura básica y las reglas que se aplican directamente a los individuos y asociaciones para que estos los apliquen en transacciones

particulares. Una vez esta división del trabajo pueda establecerse, individuos y asociaciones quedan libres para perseguir sus fines con más efectividad dentro de la estructura básica.

Respecto de la RCE esta división institucional del trabajo se refiere a la autonomía de las empresas para implicarse en la promoción de las actividades culturales de su elección. Asimismo, se refiere a los efectos distributivos y redistributivos que la actividad empresarial pueda tener sobre el derecho a la Cultura en el contexto de las democracias culturales (Dubois, 1999; Martinell y López, 2008; Vidal-Beneyto, 1981), esto es, en aquellos regímenes como el nuestro, que garantizan constitucionalmente tal derecho y, por lo tanto, lo incluyen en la estructura básica. En esta línea, la división institucional del trabajo afecta a las funciones complementarias que Estados y empresas tienen en la protección, respeto y remediación de las violaciones de derechos humanos, tal como se expone en el *Marco Ruggie* (ONU, 2008). Más concretamente, la cuestión es qué papel han de tener las empresas en la provisión y garantía de derechos civiles, políticos y sociales. Puesto que el derecho a la cultura y la RCE encajan en el ámbito de esos derechos sociales, se trata de advertir que las actividades empresariales tienen una influencia en cómo ese derecho se sustancia, y de tener en cuenta que el impacto de las empresas será mayor cuanto mayor sea el mecenazgo y el patrocinio cultural en relación con el presupuesto público dedicado a la Cultura.

En suma, la respuesta a si las empresas *pueden* participar en la vida cultural mediante acciones de RCE es que sí pueden; la respuesta a si *deben* hacerlo es que se trata de actividades voluntarias cuya realización depende de la decisión coyuntural de cada empresa. El motivo es que, según la división institucional del trabajo, se necesita una justificación para que el Estado se inmiscuya en la actividad cultural, pero no se requiere una justificación especial para las iniciativas culturales privadas –por ejemplo, empresariales. La concepción rawlsiana representa la perspectiva liberal sobre el asunto: una teoría de la justicia debe partir del reconocimiento del hecho social del pluralismo axiológico, de modo que el Estado debe ser imparcial respecto de las distintas concepciones de los fines más generales de la existencia humana (Lecce, 2008; Klosko y Wall, 2003). La gente tiene distintas creencias sobre qué vale la pena en la vida, diferentes opiniones políticas o distintas creencias religiosas. En la teoría de Rawls esto implica que la estructura básica debe ser neutral respecto de tales diferencias, lo cual incluye las opciones culturales. Por esto las actividades de RCE quedan fuera de la estructura básica, si bien quedan también sometidas a los principios generales de justicia establecidos por la misma. Dicho de otra mane-

ra, no es éticamente inapropiado que las empresas intervengan en la vida cultural de una sociedad –en otras palabras, que *modifiquen* dicha vida cultural–, siempre que las empresas incorporen criterios de justicia en sus acciones de RCE.

### 3. ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS SON RESPONSABLES DE LA CULTURA? HACIA LA RCE MEDIANTE LA CIUDADANÍA CORPORATIVA

El ya mencionado *Marco Ruggie*, establecido por las Naciones Unidas para la *promoción y protección de todos los derechos humanos*, se refiere precisamente a esos criterios de justicia. En el fondo se trata de una nueva percepción de los impactos empresariales en la sociedad y la naturaleza según la cual la RSE supera la mera voluntariedad (ONU, 2008; Comisión Europea, 2011). A causa de su relevancia social, las empresas deben considerarse *ciudadanos corporativos* con obligaciones específicas (Matten y Crane, 2005; Moon, Crane y Matten, 2005). La noción de ciudadanía corporativa, que, como se indicó, está en la génesis del concepto de RCE, suministra argumentos *positivos* a favor de su legitimidad: puesto que no solo son agentes económicos, sino también sociopolíticos: las empresas producen, conservan y destruyen bienes públicos, incluidos los de tipo cultural. Especialmente las grandes multinacionales, pero no solo ellas, deberían colaborar en facilitar a los *ciudadanos* –no solo a sus *clientes*– bienes públicos como educación, servicios sanitarios o un medio ambiente limpio (Cutler, 2001; Kobrin, 2001; Kaul *et al.*, 2003). En este caso, la argumentación sigue una línea casi contraria a la de la división institucional del trabajo. Ahora se trata de que la expansión del mercado a causa de la globalización, la asunción de formas empresariales de gestión por las instituciones públicas, los esquemas de autorregulación empresarial o los acuerdos multisectoriales para fijar normativas internacionales, hacen que la tripartición en esfera política, económica y civil (Habermas, 1998) no sea ya tan nítida. La autonomía y alcance de esa esfera política han disminuido y en este nuevo orden internacional *post-westfaliano* aumentan las exigencias de ciudadanos y Estados a las empresas (Kobrin, 2009; Scherer *et al.*, 2014; Scherer *et al.*, 2013).

Los bienes públicos se caracterizan porque en su consumo no hay *rivalidad* –no queda menos para los demás aunque se añadan más consumidores– y no hay *exclusión* –no se puede impedir el consumo o disfrute del bien– (Samuelson, 1954). Un ejemplo modélico de bien público, los fuegos

artificiales, son precisamente un bien cultural. Determinados bienes culturales, y sobre todo la riqueza cultural de una sociedad, también son bienes públicos que acusan el impacto empresarial. Además, los bienes culturales están unidos con otros bienes públicos mediante relaciones de causa-efecto. Por ejemplo, la RCE de pequeñas y medianas empresas puede mejorar no solo la economía sino también la vida cultural de zonas desfavorecidas mediante el efecto multiplicador de la *economía creativa* (UNESCO y UNDP, 2013; Florida, 2012; Markusen y King, 2003). Aunque no todos los bienes culturales sean bienes públicos –no lo son aquellos rivales y excluíbles como un cuadro o un palco del Teatro Real–, todos ellos contribuyen al bien público consistente en la vida cultural de una sociedad, que es a lo que se refiere el artículo 44 de la Constitución Española al establecer el derecho de todos a la Cultura.

Los bienes públicos –y, por tanto, la Cultura–, son considerados responsabilidad primaria del Estado porque las características de estos bienes dificultan que haya incentivo privado para financiarlos. A pesar de ello, el gráfico 2 muestra distintas formas en que las empresas influyen en la Cultura: no solo mediante la producción de bienes culturales privados, sino también por la producción de bienes culturales públicos o cuasi públicos en cuanto ciudadanos corporativos. Es precisamente porque existe esa última posibilidad –casillas D, B y C–, que las empresas tienen una responsabilidad cultural empresarial, o dicho de otra forma, que la RCE es una exigencia.

La casilla A corresponde a bienes no públicos; esto es, privados, caracterizados por la rivalidad en el consumo –la utilidad marginal del bien decrece con el número de consumidores– y por la posibilidad de excluir de dicho consumo a sus demandantes –lo que permite establecer un precio a cambio de no ser excluido–. Aunque la industria cultural también puede lograr beneficios mediante la producción o distribución de bienes cuasi públicos o públicos (Benkler, 2006), esta industria se dedica en gran medida a la producción de tales bienes. Por ejemplo, la productora teatral *Stage Entertainment* es una multinacional holandesa con una exitosa estrategia de negocio que le ha permitido convertir el teatro musical en un espectáculo de masas (Urquidí, 2015). Fundada en 1998 por el empresario audiovisual Joop van den Ende, desde 2015 está participada mayoritariamente por la multinacional británica de capital riesgo *cvc Capital Partners*. *Stage Entertainment*. Produce, por ejemplo, el espectáculo teatral *El Rey León*, con más de dos millones y medio de espectadores en España, según la web de la empresa.

A pesar de que *Stage Entertainment* produce bienes culturales estrictamente privados, reclamando incluso la propiedad de las fotografías de sus espectáculos, contribuye en alguna medida al bien público consistente en la riqueza cultural de las ciudades en las que opera –casilla D–. Determinadas acciones de RCE también se encuadran en D, o sea, en la protección o promoción de bienes públicos culturales como los sitios incluidos en la lista del Patrimonio Mundial de UNESCO. Es el caso de la alianza entre el portal de viajes *TripAdvisor* con UNESCO para que los usuarios del primero hagan públicas sus opiniones sobre el estado de conservación de los monumentos que visiten, lo cual pretende tanto proporcionar información a UNESCO como concienciar sobre la importancia del Patrimonio Mundial. El acuerdo incluye también la donación de hasta 1,5 millones de dólares al organismo de la ONU (UNESCO, 2016; TripAdvisor, 2016). El bien que en este caso está en juego, el Patrimonio Mundial, puede considerarse un bien público al tratarse de un conjunto de más de mil sitios respecto del cual existe no-rivalidad y ausencia de exclusión. En este caso, la empresa TripAdvisor Inc. asume su RCE mediante una alianza –ver gráfico 1– con la UNESCO, puesto que el turismo en los lugares Patrimonio Mundial es parte sustancial de su negocio y así su relación con UNESCO beneficia al *core business*. Recíprocamente, TripAdvisor *debe* colaborar en la preservación de ese Patrimonio Mundial del que se beneficia y sobre el que la industria del turismo genera impactos significativos.

Muchos bienes culturales son cuasi públicos, dado que los bienes públicos puros son casi un supuesto teórico. Las casillas B y C del gráfico 2 reflejan esta circunstancia en que falta una de las dos características definitorias. Un caso es que el bien resulte menos satisfactorio conforme aumenta el público, aunque este no pueda limitarse –casilla C–; el otro, más raro, es que el número de personas que disfrutan del bien no sea relevante, pero que dicho número esté preestablecido –casilla B–. Así ocurre en el patrimonio cultural inmaterial cuyo número de participantes está más o menos cerrado pero que puede proporcionar un espectáculo para un público indefinidamente grande con las condiciones adecuadas –por ejemplo, una fiesta popular, un género musical tradicional, una técnica artesana.

En esos casos, las empresas deben asumir la responsabilidad de que sus impactos no afecten a las condiciones de posibilidad de este tipo de patrimonio. Por ejemplo, el *Yaokwa* es un ritual del pueblo indígena brasileño Enawene Nawe que ha sido incluido en la Lista del Patrimonio Inmaterial

de la Humanidad y que está altamente amenazado. La causa es la desecación de los ríos amazónicos de los cuales los Enawene Nawe obtienen el pescado, esencial para este rito de celebración de continuidad de la Naturaleza (UNESCO, 2011). Según la ONG Survival International, uno de los mayores productores de soja del mundo –Amaggi– es responsable de favorecer la construcción de presas que drenan esos ríos (Survival International, 2016). En este caso, Amaggi tendría una responsabilidad directa en la protección de esa actividad cultural de los Enawene Nawe y, por extensión, en la protección de un bien cultural de la Humanidad.

Las exposiciones, conciertos, edificios históricos y demás bienes culturales que involucran un espacio físico limitado, cuando son gratuitos, son casos que caen dentro de la casilla *C*. Este tipo de bienes, tomados en conjunto y con el resto de bienes culturales, contribuyen a la riqueza cultural de una sociedad, un bien público al que me he referido en la casilla *D*. En este sentido, las empresas tienen, en cuanto ciudadanos corporativos, el deber *imperfecto* (Kant, 1913) de contribuir a esa riqueza cultural, pues no se puede especificar qué empresa, y en qué medida, está obligada a este tipo de RCE. No obstante, hay casos en que una empresa determinada sí debería realizar acciones específicas de RCE a propósito de este tipo de bienes. Un ejemplo es la polémica en la que el fabricante de juguetes Lego se vio involucrado en 2015. Lego se negó a vender al artista disidente chino Ai Weiwei un pedido masivo de sus famosas piezas de construcción porque este pretendía usarlas en una obra crítica con el gobierno chino (Ryan, 2015). Coincidiendo el asunto con su expansión en ese país, la juguetera adujo que no podía aprobar el uso de las piezas de Lego para «un proyecto artístico político» (The LEGO Group, 2015: 54). El rechazo que esta medida cosechó no solo en Australia, donde Weiwei iba a exhibir la obra, sino en todo el mundo, manifiesta que el ciudadano corporativo Lego fue considerado responsable de cómo definía y valoraba «un proyecto artístico político», y de cómo obstaculizó el bien cultural cuasi público creado por Weiwei para la Galería Nacional de Victoria en Australia.

	Rival	No rival
Excluible	A Entrada para «El Rey León» ( <i>Stage Entertainment</i> )	B Yaokwa ( <i>Amaggi</i> )
No excluible	C Exposición de Ai Weiwei la Galería Nacional de Victoria, Australia ( <i>Lego</i> )	D Patrimonio de la Humanidad ( <i>Trivago</i> )

Gráfico 2  
Tipos de bienes culturales producidos por las empresas

## CONCLUSIONES

Las relaciones normativas entre empresa y Cultura –arte, literatura, patrimonio, etc.– son complejas y entrañan diferencias con otros impactos empresariales en la sociedad o el medio ambiente. La Responsabilidad Cultural Empresarial –RCE– cubre las distintas acciones que las empresas realizan para incorporar las demandas culturales de sus distintos grupos de interés y para responder de los impactos que ocasionen en la vida cultural y en el patrimonio de las sociedades en las que operan. En líneas generales, la RCE es una parte o dimensión de la RSE. Como también sucede con esta última, la RCE puede estar más o menos incorporada a la organización y operaciones habituales de la empresa. En el artículo se analizan las distintas formas o grados que la RCE puede asumir en términos de integración en la organización y en el negocio principal, prestando atención a la especificidad de la Cultura frente a otro tipo de responsabilidades socio-ambientales.

Tal como se ha explicado, la importancia de la RCE se apoya en los cambios en la financiación de la Cultura y, en general, en el giro cultural de la economía. Estas circunstancias ponen en primer plano la propia legitimidad de la participación de las empresas en la vida cultural. En general, se defiende que las empresas tienen una responsabilidad en la vida cultural de las sociedades en las que operan. En consecuencia, dado que la RCE forma parte de la RSE, la Cultura suministra razones específicas para defender la pertinencia de la propia RSE. Más concretamente, el mismo tipo de razones que justifican la asunción empresarial de responsabilidades más allá



del rendimiento financiero, justifican también la RCE, sean tales razones estratégicas o éticas. Pero además existen razones específicas que *permiten* la RCE y otras que la *recomiendan*.

Respecto de los argumentos que permiten a las empresas asumir responsabilidades en el campo cultural, la noción rawlsiana de división institucional del trabajo suministra una visión del lugar de la RCE, y de la RSE, en relación con la estructura básica y con las exigencias normativas que deben cumplir los Estados y los agentes privados. Permite defender que no es éticamente inapropiado que las empresas intervengan en la vida cultural de una sociedad siempre que se ajusten a criterios de justicia en sus acciones de RCE. Esto último abre un problema solo aludido en el artículo: el de la *justicia cultural* o criterios de justicia que deberían aplicar las empresas en sus actividades de mecenazgo, patrocinio y en general de RCE. Respecto de las razones positivas para la RCE, la consideración de las empresas como ciudadanos corporativos conlleva extender su papel en el sostenimiento de bienes públicos también al ámbito cultural. Más precisamente, los bienes culturales pueden ser privados, públicos y cuasi públicos, y en todos ellos las empresas tienen influencia, no solo en los bienes culturales privados que directamente producen. Por eso, sería pertinente desarrollar metodologías para evaluar la calidad de la RCE teniendo en cuenta la naturaleza pública o cuasi pública de los bienes culturales afectados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADMICAL (2014): «Le mécénat d'entreprise en France». Disponible en: [http://www.admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/barometre\\_mecenat\\_entreprise\\_admical\\_2014\\_infographie.pdf](http://www.admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/barometre_mecenat_entreprise_admical_2014_infographie.pdf) [Consultado el 9 de diciembre de 2016].
- ANTAL, A. B. (2009): «Transforming Organisations with the Arts. Research Report», *TILT Europe Project*.
- BASTIEN, C., A. DUBOIS y K. MATZ (2012): *Le politique, l'artiste et le gestionnaire: (Re)configurations locales et (dé)politisation de la culture*, Broissieux, Editions du Croquant.
- BENKLER, Y. (2006): *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, New Haven, Yale University Press.
- BOURDIEU, P. (1973): «Cultural Reproduction and Social Reproduction», en R. BROWN (ed.) (1973): *Knowledge, Education, and Cultural Change: Papers in the Sociology of Education*, Londres, Tavistock.

- (1984): *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- BOYLE, M. E. y E. OTTENSMEYER (2005): «Solving business problems through the creative power of the arts: catalyzing change at Unilever», *Journal of Business Strategy*, 26 (5), pp. 14-21.
- BRJNING, J. (2013): *Corporate Social Responsibility and the Welfare State: The Historical and Contemporary Role of CSR in the Mixed Economy of Welfare*, Burlington, Ashgate Publishing, Limited.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BARCELONA y CULTURA Y ALIANZAS (2015): «Las alianzas entre empresas e instituciones culturales». Disponible en: <http://www.culturayalianzas.es/> [Consultado el 9 de diciembre de 2016)].
- CARROLL, A. B. (1991): «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders», *Business Horizons*, 34 (4), pp. 39-48.
- CASE, R. (2013): *Events and the Environment*, London, Taylor & Francis.
- CASTELLS, M. (2000): *The Rise of The Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture*, Nueva York, Wiley.
- CECP (2015): «Making the Business Case: Trends in Corporate Societal Investment». Disponible en: [http://cecp.co/pdfs/giving\\_in\\_numbers/GIN\\_Summit\\_Presentation\\_2015\\_web.pdf](http://cecp.co/pdfs/giving_in_numbers/GIN_Summit_Presentation_2015_web.pdf) [Consultado del 9 de diciembre de 2016)].
- CEJUDO, R. y P. RODRÍGUEZ (2016): «An Assessment Model for Business Commitment to Culture and Fine Arts: Application to the Spanish IBEX-35 Listed Companies», *The Contribution of Love, and Hate, to Organizational Ethics*, Research in Ethical Issues in Organizations Emerald Group Publishing Limited, pp. 181-205.
- COLLINI, S. (1992): «De la financiación pública de la cultura en Gran Bretaña», *Debats*, 42, pp. 28-34.
- COMISIÓN EUROPEA (2011): «Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas». Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0681> [Consultado del 28 de abril de 2017)].
- CONSEJO DE EUROPA (2015): «Compendium. Cultural Policies and Trends in Europe». Disponible en: <http://www.culturalpolicies.net/web/statistics-funding.php?aid=232&cid=80&lid=en> [Consultado el 22 de abril de 2017)].
- COMUNIAN, R. (2009): «Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy», *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 39 (3), pp. 200-220.

- CORDELLI, C. (2012): «The Institutional Division of Labor and the Egalitarian Obligations of Nonprofits», *Journal of Political Philosophy*, 20 (2), pp. 131-155.
- (2016): «Justice below the State: Civil Society as a Site of Justice», *British Journal of Political Science*, 46 (4), pp. 915-936.
- COY, P. (2000): «The Creative Economy», *Business Week*, pp. 1-5.
- CUNNINGHAM, M. H., C. REEDER, y S. TAYLOR. (1993): «Event Marketing: the Evolution of Sponsorship from Philanthropy to Strategic Promotion» en S. HOLLANDER, J. B. SCHMIDT, T. NEVETT y J. N. SHETH (eds.): *Contemporary Marketing History, Proceedings of the Sixth Conference on Historical Research in Marketing and Marketing Thought*, East Lansing, Michigan State University, pp. 407-425.
- CUTLER, A. C. (2001): «Critical reflections on the Westphalian assumptions of international law and organization: a crisis of legitimacy», *Review of International Studies*, 27, pp. 133-150.
- DIMMOCK, K. y M. TIYCE (2000): «Festivals and events: celebrating special interest tourism», en N. DOUGLAS, N. DOUGLAS, y R. DERRETT (eds.) (2000): *Special interest tourism*, Brisbane, John Wiley & Sons.
- DUBOIS, V. (1999): *La Politique Culturelle*, París, Belin.
- ETXEBARRÍA, M. (2013): «Mecenazgo en cultura: ¿oasis o espejismo?», *Periférica. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 14, pp. 43-45.
- FISKE, J. (1989): *Understanding Popular Culture*, Londres, Routledge.
- FLORIDA, R. L. (2012): *The Rise of the Creative Class: Revisited*, Nueva York, Basic Books.
- FUMAROLI, M. (1991): *L'État culturel: une religion moderne*, París, Éd. de Fallois.
- FUNDACIÓN CONTEMPORÁNEA (2013): *Informe del Observatorio de la Cultura. Resultados primer semestre 2013*, Madrid, Fundación Contemporánea.
- GAUTIER, A. y A. C. PACHE (2013): «Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment», *Journal of Business Ethics*, 126 (3), pp. 343-369.
- GUTIÉRREZ DEL CASTILLO, R. (2013): «Los costes del mecenazgo», *Periférica. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 14, pp. 39-41.
- HABERMAS, J. (1998): *Between facts and norms*, Cambridge, MA, MIT Press.
- IEG (2015): «Sponsorship Spending Report. Where the Dollars Are Going and Trends for 2015». Disponible en: <http://www.sponsorship.com/IEG/files/4e/4e525456-b2b1-4049-bd51-03d9c35ac507.pdf> [Consultado el 9 de diciembre de 2016)].
- KANT, I. (1913): *Kritik der Praktischen Vernunft*, Berlín, Walter de Gruyter.

- KATZ, S. N. (2006): «Philanthropy» en V. GINSBURGH y C. D. THROSBY (eds.): *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Oxford, Elsevier North-Holland, pp. 1300-1321.
- KAUL, I., K. LE GOULVEN y R. U. MENDOZA (2003): *Providing Global Public Goods: Managing Globalization*, New York, Oxford University Press.
- KLOSKO, G. y WALL, S. (2003): *Perfectionism and Neutrality: Essays in Liberal Theory*, Oxford, Rowman & Littlefield Publishers.
- KOBRIN, S. J. (2001): «Sovereignty@bay: globalization, multinational enterprise, and the international political system», en A. M. RUGMAN y T. L. BREWER (eds.) (2001): *The Oxford Handbook of International Business*, New York, Oxford University Press, pp. 181-205.
- (2009): «Private political authority and public responsibility: transnational politics, transnational firms and human rights», *Business Ethics Quarterly*, 19 (3), pp. 349-374.
- KOHL, M. (2007): «Corporate Cultural Responsibility. Das kulturelle Engagement österreichischer Unternehmen», *sws Rundschau - Die Zeitschrift der Sozialwissenschaftlichen Studiengesellschaft*, 47 (3), pp. 343-362.
- LAMPRECHT, W. (2013): *Schaffe Vertrauen, rede darüber und verdiene daran*, Wiesbaden, Springer.
- LECCE, S. (2008): *Against Perfectionism: Defending Liberal Neutrality*, Toronto, University of Toronto Press.
- LEWANDOWSKA, K. (2015): «From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations», *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45 (1), pp. 33-50.
- LLOPIS, R. (2014): «La cultura en la época del capitalismo cultural. Tendencias y controversias», *Culturas: Revista de Gestión Cultural*, 1 (1), pp. 46-60.
- MARKUSEN, A. y D. KING (2003): *The Artistic Dividend: The Arts' Hidden Contributions to Regional Development*, Project on Regional and Industrial Economics, Humphrey Institute of Public Affairs, University of Minnesota.
- MARTINELL, A. y T. LÓPEZ (2008): *Políticas culturales y gestión cultural. Organum sobre conceptos clave de la práctica profesional*, Girona, Universitat de Girona.
- MATTEN, D. y A. CRANE (2005): «Corporate citizenship: toward an Extended theoretical Conceptualization», *Academy of Management Review*, 30 (1), pp. 166-179.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y DEPORTE (2015): «Anuario de Estadísticas Culturales 2015». Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/servicios-al>

- ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2015/Anuario\_de\_Estadisticas\_Culturales\_2015.pdf [Consultado el 9 de diciembre de 2016)].
- MIRALLES, E. (2013): «¿Hermanos, cuándo fue que se comenzó a joder aquello de entender la cultura como servicio público en España?», *Periférica. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 14, pp. 35-37.
- MOON, J., A. CRANE, y D. MATTEN (2005): «Can Corporations Be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society», *Business Ethics Quarterly*, pp. 429-453.
- MURPHY, L. B. (1998): «Institutions and the Demands of Justice», *Philosophy & Public Affairs*, 27 (4), pp. 251-291.
- O'HAGAN, J. y D. HARVEY (2000): «Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification», *Journal of Cultural Economics*, 24 (3), pp. 205-224.
- RAWLS, J. (1971): *A Theory of Justice*, Oxford, Oxford University Press.
- (2005): *Political Liberalism. Expanded Edition*, Nueva York, Columbia University Press.
- RAY, L. y A. SAYER (1999): *Culture and economy after the cultural turn*, Londres, Sage.
- RODRÍGUEZ, R. (2011): «De las industrial culturales a industrial del ocio y creativas: los límites del “campo” cultural», *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, XVIII (36), pp. 149-156.
- RUBIO, J. A. y J. RIUS (2012): «La modernización de la gestión pública de la cultura. Análisis comparado del caso de los equipamientos culturales de las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid», *GAPP. Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (8), pp. 11-34.
- RYAN, F. (2015), «Artist Ai Weiwei banned from using Lego to build Australian artwork», *The Guardian*, 24/10/2015.
- SAMUELSON, P. A. (1954): «The Pure Theory of Public Expenditure», *Review of Economics and Statistics*, 36 (4), pp. 387-389.
- SCHERER, A. G., G. PALAZZO y D. SEIDL (2013): «Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World», *Journal of Management Studies*, 50 (2), pp. 259-284.
- SCHERER, A. G., G. PALAZZO y D. MATTEN (2014): «The Business Firm as a Political Actor: A new Theory of the Firm for a Globalized World», *Business & Society*, 53 (2), pp. 143-156.
- SEABROOK, J. (2000): *Nobrow: the culture of marketing, the marketing of culture*, Distributed by Random House.

- SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA (2015): *Anuario de Estadísticas Culturales 2015*, Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- SEIFTER, H. (2005): «Surfacing creativity through the arts: a short interview with Terry McGraw», *Journal of Business Strategy*, 26 (5), pp. 6-6.
- SEITANIDI, M. M. y A. RYAN (2007): «A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12 (3), pp. 247-266.
- SETTEMBRE, D., F. ENRIQUE GARCÍA MUIÑA, P. FERNÁNDEZ DEL HOYO, M. P. RICCARDI y A. L. MARAMOTTI POLITI (2017): «Sponsorship and Patronage and Beyond: PPP as an Innovative Practice in the Management of Cultural Heritage», *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 7, (2).
- SURVIVAL INTERNATIONAL (2016). Disponible en: [www.survivalinternational.org/tribes/enawenenawe/ritualsandfishing](http://www.survivalinternational.org/tribes/enawenenawe/ritualsandfishing) [Consultado el 12 de agosto de 2016)].
- THE LEGO GROUP (2015): «Responsibility Report», Copenhagen, The LEGO Group.
- THOMSON, G. (2010): «The art and science of experiential leadership: culture at the core of process change success», *Journal of Business Strategy*, 31 (4), pp. 85-89.
- THROSBY, D. (2010): *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- TRIPADVISOR (2016). Disponible en : <https://elblogdetripadvisor.wordpress.com/2009/10/23/acuerdo-entre-tripadvisor-y-unesco/> [Consultado el 12 de agosto de 2016)].
- ONU (2008): *Protection and promotion of all human rights, civil, political, economic, social and cultural rights, including the right to development. Protect, respect and remedy: A framework for business and human rights. (A/HRC/8/5)*, Nueva York, United Nations Human Rights Council.
- UNESCO (2016): Disponible en: <http://whc.unesco.org/en/news/561> [Consultado el 8 de diciembre de 2016)].
- UNESCO (2016): *Yaokwa, the Enawene Nawe people's ritual for the maintenance of social and cosmic order*. Disponible en: <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=en&pg=00011&USL=00521> [Consultado el 9 de diciembre de 2016)].
- UNESCO y UNDP (2013): *Creative Economy Report 2013*, Nueva York/París, UNESCO / UNDP.

- URQUIDI, P. (2015): «Una historia de éxito: Stage Entertainment España», *Ip-mark: Información de publicidad y marketing*, (811), pp. 24-25.
- VV AA (2015): «El signo anunciado. La marca en la literatura y el arte», *Revista Litoral*, pp. 1-260
- VIDAL-BENEYTO, J. (1981): «Hacia una fundamentación teórica de la política cultural», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 16, pp. 123-134.
- WIELAND, J. (2004): «Corporate Cultural Responsibility und WertManagement», Kulturkreis der deutschen Wirtschaft. Disponible en: [http://www.kulturkreis.eu/images/stories/downloads/pb\\_csr\\_und\\_ccr/ccr\\_hintergruende/theorie-wieland.pdf](http://www.kulturkreis.eu/images/stories/downloads/pb_csr_und_ccr/ccr_hintergruende/theorie-wieland.pdf) [Consultado el 25 de abril de 2017)].